

**УДК 349.24**

**ПЕРЕХОД К НАЦИОНАЛЬНОЙ СИСТЕМЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ  
СТАНДАРТОВ: ПРОБЛЕМЫ, ПОИСКИ, РЕШЕНИЯ**

**Давыдовский Федор Николаевич**

профессиональная степень  
доктора экономики (ЮНЕСКО),  
к.э.н., профессор Международного академического  
аккредитационного и аттестационного комитета

**Величко Елена Александровна**

к.э.н., доцент, преподаватель  
Санкт – Петербургского  
государственного университета,  
член Российской лиги МВА

**Аннотация:** переход отечественных предприятий и организаций к регулированию трудовых отношений с сотрудниками на основе действующих профессиональных стандартов по-прежнему остается очень сложной и многообразной задачей. Трудности, возникающие в процессе такого перехода, вызваны не столько новизной возникающих при этом проблем, сколько недостаточной проработанностью целого ряда вопросов методического характера. С учетом данного обстоятельства, авторами рассматривается поэтапное внедрение профстандартов в реальную практику, основанное на функциональном анализе должностей и построении нормативной модели деятельности структурных подразделений.

**Ключевые слова:** стандартизация труда, профессиональный стандарт, должностные обязанности, трудовая функция.

# TRANSITION TO THE NATIONAL SYSTEM OF PROFESSIONAL STANDARDS: PROBLEMS, SEARCHES, SOLUTIONS

**Davydovsky Fedor Nikolayevich,  
Velichko Elena Alexandrovna**

**Abstract:** the transition of domestic enterprises and organizations to the regulation of labor relations with employees on the basis of existing professional standards remains a very complex and diverse task. The difficulties arising in the process of such a transition are caused not so much by the novelty of the problems arising as a result, but rather by the inadequacy of a number of methodological issues. Given this circumstance, the authors consider the gradual introduction of professional standards into real practice, based on functional analysis of posts and the construction of a regulatory model of the activities of structural units.

**Key words:** standardization of labor, professional standard, official duties, labor function.

Переход к регулированию трудовых отношений на основе Национальной системы профессиональных стандартов является не только важнейшим национальным проектом, но и стратегией дальнейшего развития различных отраслей национальной экономики: постоянно пополняется реестр профессиональных стандартов, их состав и детализация неизменно расширяются, охватывая все новые отрасли национальной экономики, накапливается практический опыт внедрения профстандартов в реальную практику. На этом фоне развернулась широкая научная и общественная дискуссия, в ходе которой обсуждалась целесообразность и применимость профстандартов в реальных условиях, высказывались многочисленные критические замечания, выдвигались предложения по развитию соответствующей методической базы, глубоко и разносторонне были проанализированы примеры сложившейся практики за рубежом.

Следует отметить, что за последние годы в отечественной экономике накоплен как положительный, так и отрицательный опыт профессиональной стандартизации. Последний, как правило, был связан с недостаточным уровнем существующего для внедрения методического обеспечения профессиональных стандартов. Такая картина наблюдалась практически повсеместно в различных отраслях национальной экономики. В основном, профессиональные стандарты разрабатывались самими организациями, а не специализированными научно – исследовательскими институтами. При этом организации – разработчики либо опирались на собственный, отличный от других, опыт создания профстандартов, либо просто-напросто дублировали действующие тарифно – квалификационные справочники, содержание которых полноценно не пересматривалось еще с советских времен. Во-вторых, в силу недостаточности методического обеспечения, процесс разработки и внедрения новых профстандартов в деятельность конкретных организаций, не сопровождался рекомендациями по применению тех или иных алгоритмов реализации. Это неизбежно привело к многочисленным ошибкам и заблуждениям со стороны некоторых руководителей организаций, которые восприняли профстандарты как руководство к немедленному действию и приняли их директивно внедрять.

По нашему мнению, эффективность профессиональной стандартизации непосредственно связана с реализацией трудовых функций работника по заранее установленным правилам. Профессиональные стандарты позволяют регулировать процесс организационного закрепления труда работников в документной форме. Именно поэтому основное назначение профессиональных стандартов заключается в регламентации предписываемого порядка выполнения определенной деятельности. Реализация же профессиональных стандартов на практике означает создание регламентационных документов направленного, фиксирующего воздействия, одним из которых является должностная инструкция работника. Соответственно, использование профстандартов для создания эффективной должностной инструкции самым тесным образом связано с процессом фор-

мализации трудовых функций и действий, с созданием на этой основе нормативной модели деятельности работников. Профстандарт позволяет установить как норму на деятельность работника, так и норму на требуемый результат, обеспечивая тем самым основные требования к эффективности труда.

В соответствие с Федеральным законом от 02.05.2015 № 122-ФЗ с 1 июля 2016 года вступила в силу Статья 195.3 ТК РФ «Порядок применения профессиональных стандартов» [1,2], на основании которой предусматривалось использование двух основных вариантов перехода организаций к системе профессиональных стандартов:

1. Обязательное использование профстандартов для государственных внебюджетных фондов Российской Федерации, государственных или муниципальных учреждений, государственных или муниципальных унитарных предприятий, а также для государственных корпораций, государственных компаний и хозяйственных обществ, более пятидесяти процентов акций (долей) в уставном капитале которых находится в государственной или муниципальной собственности. В соответствие с частью 2 Статьи 57 ТК Российской Федерации [3] обязательный вариант профессиональной стандартизации был установлен применительно к регулированию трудовой деятельности работников с отклоняющимися от нормальных условиями труда: «Если... по определенным должностям, профессиям, специальностям связано предоставление компенсаций и льгот, либо наличие ограничений, то наименование этих должностей, профессий или специальностей и квалификационные требования к ним должны соответствовать наименованиям и требованиям, указанным в квалификационных справочниках, утверждаемых в порядке, устанавливаемом Правительством Российской Федерации, или соответствующим положениям профессиональных стандартов». Последнее обстоятельство оказалось весьма существенным фактором при осуществлении проверок промышленных предприятий со стороны надзорных и контрольных органов, в том числе в части обоснованности назначения работникам досрочной пенсии по причинам работы во вредных, тяжелых и опасных условиях труда [4,5]. При несовпадении наименования должностей (либо трудовой функции) для работника

существует риск наступления негативных последствий: работнику может быть отказано в праве досрочного выхода на пенсию.

2. Факультативный вариант перехода организаций к системе профессиональных стандартов, который может применяться организациями по следующим направлениям:

- при формировании кадровой политики и для управления персоналом;
- при организации обучения и аттестации работников;
- для разработки должностных инструкций;
- для тарификации работ и присвоения тарифных разрядов;
- при установлении систем оплаты труда.

Предлагаемые способы реализации факультативного варианта можно объединить в два направления:

- изменение должностных инструкций, конкретизация функционала (уточнение должностных обязанностей) и изменение трудовой функции (перевод);
- введение локальных нормативных актов о профессиональной подготовке (Статья 196 ТК РФ «Права и обязанности работодателя по подготовке и дополнительному профессиональному образованию работников, по направлению работников на прохождение независимой оценки квалификации»), положения (системы) об оплате труда (Статья 135 ТК РФ «Установление заработной платы»), Положение об аттестации, Правила внутреннего трудового распорядка (Статья 189 ТК РФ «Дисциплина труда и трудовой распорядок»).

Для реализации обоих вариантов перехода к системе профессиональных стандартов сформирован Национальный реестр профессиональных стандартов - систематизированный перечень по областям и видам профессиональной деятельности. В Реестр включаются утвержденные приказами Министерства труда и социальной защиты РФ профстандарты в 10-дневный срок после их утверждения Министерством юстиции РФ (п. 3 Приказа Минтруда от 29.09.2014 № 667н [6]). Полный перечень утвержденных профессиональных стандартов, пополняемый по мере их принятия, отражается на сайте Министерства труда и социальной защиты РФ [7].

По нашему мнению, первое направление реализации факультативного варианта перехода к системе профессиональных стандартов для организаций неизбежно будет связано с анализом должностного функционала и упорядочиванием организационных взаимосвязей различных должностных позиций и структурных подразделений. Для перехода организации к регулированию трудовых отношений на основе профессиональных стандартов необходимо:

1. Определение соответствия исполняемых по каждой должности обязанностей требованиям профессионального стандарта, выявление отклонений и создание предложений по их устранению.
2. Определение соответствия квалификации, опыта и уровня профессиональной подготовки сотрудников в части навыков, умений и знаний по исполняемым должностям, выявление отклонений и создание предложений по их устранению.

Анализ любого профессионального стандарта начинается с рассмотрения функциональной карты вида профессиональной деятельности, представляющей собой описание трудовых функций, входящих в профессиональный стандарт. В данной карте по - существу представлены основные направления деятельности должности, каждое из которых раскладывается на свои составляющие – обобщенные трудовые функции и трудовые функции по должности, при этом вторые направлены на конкретизацию первых. В качестве примера можно привести описание некоторых трудовых функций, входящих в профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению», утвержденный Приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации № 248н от 17 апреля 2018 года [8]. Вид профессиональной деятельности «Специалист по процессному управлению» охватывает деятельность по анализу, регламентированию, проектированию, оптимизации, автоматизации, внедрению и контролю процессов и административных регламентов организаций с использованием современных информационных и телекоммуникационных технологий. В таблице 1 приведен фрагмент содержания трудовой функции для данного вида профессиональной деятельности («Регламентация процессов подразделений организации или разработка административных регламентов подразделений организации»), на

Таблица 1

Перечень трудовых функций в соответствие с профстандартом «Специалист по процессному управлению»  
(фрагмент)

Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции		
Код	Наименование	Уровень квалификации	Наименование	Код	Уровень (под-уровень) квалификации
А	Регламентация процессов подразделений организации или разработка административных регламентов подразделений организации	6	Сбор информации о процессе подразделения организации с целью разработки регламента данного процесса или административного регламента подразделения организации	А/01.6	6
			Разработка и усовершенствование регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации	А/02.6	6
			Ввод в действие регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации	А/03.6	6
			Контроль выполнения регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации	А/04.6	6

примере которой будет проанализирована ее актуальность для конкретного проектного подразделения.

Проведение анализа содержания обобщенных трудовых функций, представленных в данной таблице, позволяет оценить соответствие наименования должностей в том или ином подразделении организации действующему профессиональному стандарту, проверить соответствие профессиональных требований к уровню образования и квалификации. Возможно, в ходе такой оценки может выявиться существенное несоответствие наименований действующих должностей наименованию специальности данного профстандарта - «Специалист по регламентации бизнес-процессов». Тем не менее, ничего трагичного в данной ситуации нет, поскольку действующее законодательство позволяет привести наименования должностей в соответствие с требованиями профстандартов.

Для этого необходимо достаточно полно раскрыть содержание каждой должности на уровне трудовых функций и трудовых действий работника. Профстандарты выстроены таким образом, что каждая трудовая функция включает в себя определенные трудовые действия, конкретизирующие содержание каждой должности вплоть до уровня должностных обязанностей (таблица 2). Подобное структурирование трудовой деятельности по - существу представляет собой упорядоченную (нормативную) модель деятельности работников, обязанности, уровень квалификации, цели, средства и результаты трудовой деятельности которых строго регламентированы. При этом каждое трудовое действие выступает, в свою очередь, как норма на результат его реализации.

Отсюда следует, что внедрение профессионального стандарта на практике представляет собой процесс, включающий в себя целый набор алгоритмов и процедур, связанных с разработкой модели трудовой деятельности работника. Так, стандартизация трудовой деятельности специалистов по регламентации бизнес-процессов предполагает упорядочивание выполнения конкретных работ в области регламентации и проектирования. С одной стороны, это требует упорядоченной классификации возможных должностных обязанностей (трудовых действий) работников для последующей регламентации в документальной форме.



Таблица 2

Состав трудовой функции «Сбор информации о процессе подразделения организации с целью разработки регламента данного процесса или административного регламента подразделения организации»

Трудовая функция	Трудовые действия
Сбор информации о процессе подразделения организации с целью разработки регламента данного процесса или административного регламента подразделения организации	Определение целей процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации
	Определение границ процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации
	Определение заинтересованных сторон, собственника и участников процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации
	Определение входов и выходов процесса подразделения организации или начала и результата выполнения административного регламента подразделения организации
	Выяснение последовательности выполнения работ в процессе подразделения организации или административном регламенте подразделения организации
	Выяснение используемых ресурсов, Российского и международного законодательства, локальных нормативных актов, отчетных документов, необходимых для выполнения процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации
	Выявление ответственных работников подразделения за каждую работу в процессе подразделения организации или административном регламенте подразделения организации
	Сбор информации о действующей системе планирования и отчетности работы процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации
	Сбор информации о ходе и результатах процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации
	Оформление результатов сбора информации

С другой, необходимо данную классификацию использовать для установления соответствия трудовых действий по должности с реальным квалификационным уровнем работника. В ряде работ авторами предлагалась подобная классификация, позволяющая регламентировать должностные обязанности и осуществить их организационное закрепление [9]. В рамках данной классификации, сформированной по характеру исполнения обязанностей, выделяются следующие возможные варианты с присвоением соответствующих кодов: обязанности по исполнению работы (И); обязанности по проверке работы (П); обязанности по согласованию работы (С); обязанности по утверждению работы (У); обязанности по организации работы (О); работы, не входящие в обязанности (Н).

Использование данной классификации применительно к профессиональному стандарту позволяет с достаточной точностью определить, применима ли та или иная трудовая функция и входящие в нее трудовые действия к той или иной должностной позиции. Данное обстоятельство является весьма существенным, поскольку на практике содержание должности, то есть объем ее обязанностей, прав и ответственности, может сильно варьироваться.

Так, подразделение организации под названием «Отдел проектирования бизнес – процессов» может включать в себя несколько профильных должностей (таблица 3). После осуществления процедуры проверки соответствия профессиональным стандартам наименований должностей, необходимо сформировать нормативную модель деятельности сотрудников отдела. Этот способ часто используется, например, при создании премиальных систем [10, с.109].

Таблица 3

Соответствие наименований должностей отдела проектирования бизнес – процессов требованиям профессиональных стандартов

Наименование должности	Регламентирующий документ	Возможное наименование должности в профстандарте
Бизнес - аналитик	Профессиональный стандарт «Бизнес-аналитик»	Бизнес-аналитик
Менеджер по стандартизации и развитию бизнес - процессов	Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению»	Специалист по регламентации бизнес-процессов

Ведущий менеджер по оптимизации бизнес - процессов	Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению»	Специалист по регламентации бизнес-процессов
Консультант	Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению»	Консультант
Инженер по организации управления производством	Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению»	Инженер по организации управления производством
Процессный методолог	Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению»	Процессный методолог

Методическим средством, позволяющим построить данную модель, является приведенная выше классификация обязанностей по исполнению занимаемой должности, а также установленный профстандартом «Специалист по процессному управлению» перечень наименований профессий и трудовых функций по рекомендуемым должностям (таблица 4).

Таблица 4

Нормативная модель деятельности отдела проектирования бизнес – процессов на основе профессионального стандарта

Трудовые функции	Процессный методолог	Процессный аналитик	Менеджер по стандартизации и развитию бизнес - процессов	Ведущий менеджер по оптимизации бизнес - процессов	Консультант	Инженер по организации управления производством
Сбор информации о процессе подразделения организации с целью разработки регламента данного процесса или административного регламента подразделения организации	П, У	И	И	Н	Н	И
Разработка и усовершенствование регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации	П, У	И	И	И	Н	Н
Ввод в действие регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации	О, П, У	И	И	Н	Н	И
Контроль выполнения регламента процесса подразделения организации или	Н	И	Н	И	Н	И

административного регламента подразделения организации						
Анализ кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации для целей их проектирования, усовершенствования и внедрения	О	И	Н	И	Н	Н
Моделирование кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации	О	И	Н	Н	Н	И
Разработка и усовершенствование кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации	О	И	Н	Н	И	И
Внедрение кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации или их усовершенствования	О	И	И	И	И	И
Аудит деятельности в рамках кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации на соответствие требованиям и целевым показателям процесса	П	И, О	И	И	И	И
Проектирование и внедрение системы процессного управления организации	О, И, С	И	И	И	И	И
Проектирование и трансформация процессной архитектуры организации	О, И	И	И	И	И	И

Классификация позволяет, во-первых, обеспечить закрепление должностных обязанностей согласно профстандарту за каждой конкретной должностью в штатном расписании отдела, во - вторых, выявить обязанности, не отвечающие требованиям профессионального стандарта, в - третьих, максимально эффективно перераспределить существующие до момента внедрения профстандартов обязанности между сотрудниками. В таблице 5 приведены результаты закрепления выявленных обязанностей должности «Процессный методолог» в соответствие с кодами предложенной классификации. Полученные данные позволяют для данной должности выделить обязанности по согласованию, организации деятельности, утверждению документации, исполнению и проверке принятых решений, а также работы, не исполняемые в рамках должности.

Кроме того, полученные результаты могут затем использоваться в самых разных направлениях организации трудовой деятельности, например, при создании

Таблица 5

Результаты организационного закрепления обязанностей для должности «Процессный методолог» на примере трудовой функции «Проектирование и внедрение системы процессного управления организации»

Должность	Трудовая функция	Код исполнения	Трудовые действия (должностные обязанности)	Код исполнения
Процессный методолог	Проектирование и внедрение системы процессного управления организации	О, И, С	Определение заинтересованных сторон в проектировании или доработке системы процессного управления организации	И
			Согласование целей системы процессного управления организации	С
			Выбор модели оценки системы процессного управления организации	И
			Адаптация модели оценки системы процессного управления организации	О, И
			Сбор информации о результатах работы действующей системы процессного управления организации	О
			Оценка текущих показателей действующей системы процессного управления по принятой модели	И
			Определение целевых показателей системы процессного управления организации и ее компонентов	И, С
			Оценка соответствия экономической и функциональной эффективности системы процессного управления организации целям системы управления организацией и требованиям к ней	И

премиальных систем по ключевым показателям эффективности труда, в которых норма на результат является основой балльной оценки трудового вклада сотрудников [10, с.110].

Использование классификации позволяет, с одной стороны, создать целостный макет должностной инструкции для должности «Процессный методолог», закрепить за данной должностью трудовые функции в соответствии с профессиональным стандартом, зафиксировать характер и содержание их исполнения. С другой стороны, появляется возможность внедрения профессионального стандарта в качестве нормативной модели деятельности структурных подразделений организации, установить норму на деятельность и норму на результат для каждого работника в отдельности и для всей организации в целом.

### **Список литературы**

1. Федеральный закон «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации и статьи 11 и 73 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации»: федер. закон Рос. Федерации от 02.05.2015 № 122-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс] // СПС Консультант Плюс.
2. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 01.04.2019). Статья 195.3. Порядок применения профессиональных стандартов [Электронный ресурс] // СПС Консультант Плюс.
3. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 01.04.2019). Статья 57. Содержание трудового договора [Электронный ресурс] // СПС Консультант Плюс.
4. Федеральный закон «О страховых пенсиях» [Электронный ресурс]: федер. закон Рос. Федерации от 28.12.2013 № 400-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс] // СПС Консультант Плюс.
5. Постановление Правительства РФ от 16.07.2014 № 665 (ред. от 05.12.2018) «О списках работ, производств, профессий, должностей, специальностей и учреждений (организаций), с учетом которых досрочно назначается страховая пенсия по старости, и правилах исчисления периодов работы (деятельности), дающей

право на досрочное пенсионное обеспечение» [Электронный ресурс] // СПС Консультант Плюс.

6. Приказ Минтруда России от 29.09.2014 № 667н (ред. от 09.03.2017) «О реестре профессиональных стандартов (перечне видов профессиональной деятельности)» (Зарегистрировано в Минюсте России 19.11.2014 № 34779) [Электронный ресурс] // СПС Консультант Плюс.

7. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. Национальный реестр профессиональных стандартов. [Электронный ресурс]. – URL: <http://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiy-informatsionnyy-blok/natsionalnyy-reestr-professionalnykh-standartov/reestr-professionalnykh-standartov/> (дата обращения: 27.04.2019.).

8. Приказ Минтруда России от 17.04.2018 № 248н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по процессному управлению» (Зарегистрировано в Минюсте России 08.05.2018 № 51030) [Электронный ресурс] // СПС Консультант Плюс.

9. Давыдовский Ф.Н., Величко Е.А. Построение оптимальной модели обязанностей сотрудников конструкторского бюро на основе метода регламентации трудовой деятельности [Текст] // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2016. № 8-5. С. 767-771.

10. Давыдовский Ф.Н., Величко Е.А. Методические основы премирования инженеров конструкторского бюро по результатам оценки трудового вклада [Текст] // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2016. № 11-1. С. 109-112.